

## การฟังเชิงรุก (Active Listening) สำหรับโค้ชเพื่อการเปลี่ยนแปลง

โดย ดร.นัชชา เทียมพิทักษ์, พฤศจิกายน 2558

การฟัง (Listening) เป็นพื้นฐานสำคัญของการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ ยังเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งของการโค้ช โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นโค้ชเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือ Coach for Change การฟังเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นการยอมรับและแสดงออกถึงความเคารพในศักยภาพของโค้ช เป็นการพยายามเข้าใจโค้ชชี่ก่อน เมื่อโค้ชเข้าใจโค้ชชี่แล้ว ก็รู้ว่าโค้ชชี่คิดอะไร มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเรื่อง/ปัญหา/โครงการที่ต้องการจะทำ อย่างไรก็ตาม รวมทั้งสามารถเข้าถึงสถานะ อารมณ์ ค่านิยม หรือแรงบันดาลใจที่ซ่อนอยู่กันบึงของความคิดได้

ทักษะการฟังเชิงรุก (Active Listening Skill) จึงเป็นทักษะที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าทักษะการตั้งคำถามที่ทรงพลัง (Powerful Question) เพราะโค้ชจะตั้งคำถามที่ทรงพลังได้ดีย่อมเกิดจากการฝึกทักษะการฟังอย่าง ลึกซึ้งถึง บางสิ่งที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังคำพูด ของโค้ชชี่ ดังนั้นทักษะการฟังมักจะฝึกฝนควบคู่กับทักษะการถาม

สำหรับหลักสูตรฝึกอบรมนี้ หากโค้ชได้ เรียนรู้และเข้าใจหลักการฟังเชิงรุก (Active Listening) ในขณะที่พูดคุย ให้คำแนะนำ รวมทั้ง การรับทราบความคิดสร้างสรรค์ของโค้ชชี่ จะช่วยทำให้บรรยากาศการสนทนาเป็นไปอย่างเข้าอกเข้าใจ ตระหนักรู้ถึงความเป็นตัวตนของโค้ชชี่ จะมีส่วนช่วยให้โค้ชชี่ก้าวข้ามปัญหาไปยังเป้าหมายที่ต้องการด้วยตัวของเขาเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ หากโค้ชนำความรู้ความเข้าใจไปปฏิบัติ ประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดทักษะ การฟังที่ทำให้เข้าใจทั้งเนื้อหาและความรู้สึกของโค้ชชี่ได้อย่างลึกซึ้ง ถ่องแท้ สามารถตอบสนอง ความคิดเห็นของโค้ชชี่ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เนื้อหาสาระสำคัญประกอบด้วย 3 หัวข้อ คือ

- หัวข้อที่ 1 ระดับการฟัง
- หัวข้อที่ 2 วัตถุประสงค์ของ การฟัง
- หัวข้อที่ 3 10 เทคนิคการฟังสำหรับโค้ช

### หัวข้อที่ 1. ระดับการฟัง

จากหนังสือ 7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิผลสูง หรือ The Seven Habits of Highly Effective People ของ สตีเฟน อาร์. โคเวีย เป็นหนังสือวิชาการ แขนงจิตวิทยาที่ได้รับการนิยมมากที่สุดในโลก มีการแปลในภาษาต่างๆ แล้วมากกว่า 34 ภาษา จำหน่ายไปแล้วกว่า 20 ล้านเล่มทั่วโลก ได้แบ่งประเภทของการฟังออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

หลักสูตร Coach for Change ครั้งที่ 2 Active Listening, Dr.Natcha Tiempitak, 21 November 2015.

- ระดับ 1      ฟังแบบไม่สนใจ (Non-Listening)
- ระดับ 2      ฟังแบบแกล้งฟัง (Pseudo listening)
- ระดับ 3      ฟังแบบเลือกฟัง (Defensive Listening)
- ระดับ 4      ฟังแบบตั้งใจฟัง (Appreciative Listening)
- ระดับ 5      ฟังแบบเข้าอกเข้าใจ (Listening with Empathy)

### ระดับ 1 ฟังแบบไม่สนใจ (Non-Listening)

เป็นการฟังที่ระดับต่ำสุด กล่าวคือ ผู้พูดจะพูดอะไรก็แล้วแต่ ผู้ฟังก็ไม่สนใจที่จะฟัง การฟังแบบนี้ส่วนใหญ่จะเห็นได้จากการเข้าชั้นเรียน เข้าอบรม หรือสถานที่ที่มีผู้ฟังจำนวนมาก หากเป็นการพูดเป็นการสนทนากันแล้วผู้ฟังไม่สนใจ การสนทนาครั้งนั้นก็จะไม่เกิดขึ้น เหมือนพูดอยู่คนเดียวหน้ากระจกนั่นเอง

### ระดับ 2 ฟังแบบแกล้งฟัง (Pseudo listening)

เป็นการฟังที่ดูเหมือนจะดีกว่า แต่ในความเป็นจริงแล้วแย่ยิ่งกว่าการฟังแบบไม่สนใจอีก เพราะทั้งที่ไม่สนใจที่ฟังแล้วแต่กลับหลอกผู้พูดให้พูดต่อไปด้วยการแกล้งทำเป็นฟังเรื่องราวต่างๆ คล้ายกับว่าเต็มใจรับฟัง

บางครั้งอาจจะมีการกลบเกลื่อนความจริงด้วยการแกล้งตอบรับด้วยคำว่า “อืมม” “อ้อ” “หรือ” เป็นต้น

### ระดับ 3 ฟังแบบเลือกฟัง (Defensive Listening)

เป็นการฟังแบบโดยใช้หู ซึ่งเท่ากับเพียงแค่ “ได้ยิน (Hearing)” เท่านั้น เป็นเพียงการฟังแบบที่จะเลือกฟังในสิ่งที่ตนเองสนใจเท่านั้น เรื่องใดที่ไม่สนใจก็จะฟังแบบไม่ได้ตั้งใจที่จะฟังจริงๆ

อาจจะแสดงการตอบสนองด้วยคำว่า “ก็ดีนะ” “จริงหรือ” “ไม่จริงมั้ง” เป็นต้น

### ระดับ 4 ฟังแบบตั้งใจฟัง (Appreciative Listening)

เป็นการฟังที่ดีกว่าฟังด้วยหูเพียงอย่างเดียว กล่าวคือ มีการใช้ประสาทส่วนอื่นร่วมรับรู้ด้วย คือทางสายตา สังเกตอากัปกริยาของผู้พูดประกอบด้วย เนื่องด้วยผู้ฟังมีความตั้งใจ รับฟังเรื่องราวต่างๆ จึงมักแสดงการตอบสนองด้วยคำว่า “โห เยี่ยม” “เราว่ามันดีนะ” “เป็นความคิดที่ดีมากเลย” เป็นต้น

### ระดับ 5 ฟังแบบเข้าอกเข้าใจ (Listening with Empathy)

เป็นการฟังที่เยี่ยมยอดที่สุด เป็นภาวะที่ผู้ฟังเปิดใจรับฟังอย่างเต็มที่ ละทิ้งความเป็นตัวตนของตนเอง และรับเอาความคิด อารมณ์ ความรู้สึก จากผู้พูดอย่างเต็มเปี่ยม นอกจากนี้ที่ใช้หูและตาในการที่จะตั้งใจฟังแล้ว ยังใส่ใจเข้าไปในการรับฟังครั้งนั้นด้วย นั่นหมายถึงการที่ผู้ฟัง ฟังแบบเข้าอกเข้าใจในเรื่องราวต่างๆ นำไปสู่ความพร้อมที่จะเข้าไปเป็นหุ้นส่วนทางความคิด และ จะสามารถนำพาให้ผู้ฟังก้าวข้ามปัญหาได้ด้วยการตั้งคำถามที่ทรงพลังได้เป็นอย่างดี

## หัวข้อที่ 2 วัตถุประสงค์ของการฟัง

- 2.1 การฟังเพื่อความเข้าใจ
- 2.2 การฟังเพื่อนำมาใช้เมื่อถึงเวลา
- 2.3 การฟังเพื่อวิเคราะห์และประเมิน
- 2.4 การฟังเพื่อรับความรู้สึก

### 2.1 ฟังเพื่อความเข้าใจ

วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของการฟังคือ เพื่อทำความเข้าใจ ในการสนทนาต่างๆ ไป ในชีวิตประจำวัน ความสนใจของเราอยู่ที่อีกฝ่ายหนึ่งว่า เขากำลังพูดเรื่องอะไร เรากำลังพูดเรื่องอะไร คิดเห็นอย่างไร เกี่ยวกับเรื่องที่จะพูด เป็นต้น การฟังบทสนทนาในชีวิตประจำวันเป็นกิจกรรมปกติสำหรับคนส่วนใหญ่ มักใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย และบทสนทนาในแต่ละวันส่วนมากก็จะเป็นลักษณะนี้ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องที่สนุกสนานมากและทำให้เกิดความตื่นตัวได้ดี แต่การสนทนายาระหว่างโค้ชกับโค้ชซึ่งมักจะไม่เหมือนกับการสนทนาในชีวิตประจำวันแบบผิวเผิน เพราะวัตถุประสงค์ของการฟังแบบโค้ชจะใช้ทักษะการ ฟังที่ลึกซึ้งกว่า แต่อย่างไรก็ตาม การสนทนาแบบต่างๆไป ก็สามารถนำมาใช้กล่าว ทักทาย หรือ ใช้บางช่วงเพื่อให้บรรยากาศการสนทนามีความผ่อนคลายได้เช่นกัน

### 2.2 ฟังเพื่อนำมาใช้เมื่อถึงเวลา

การฟังเพื่อจดจำสิ่งที่มีความสำคัญในการทำความเข้าใจเอาไว้และสามารถนำกลับมาใช้ได้ ในเวลาที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่กำลังพูดถึงนั้นมีความสำคัญสำหรับเรา แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ ณ เวลานั้น สำหรับผู้ที่ เป็น โค้ช จำเป็น ต้องทำมากกว่าฟังเพื่อนำมาใช้เพราะ นอกจากโค้ช ต้องอยู่กับ ปัจจุบันและสนใจกับสิ่งที่ โค้ชที่กำลังพูดถึง ณ เวลานั้นแล้ว ยังต้องใช้ทักษะในการจดบันทึกย่อความ พร้อมทั้งทบทวนคำพูดของโค้ชให้เกิดความกระจ่างแจ้งอีกด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถนำมาใช้อ้างอิง ถึงอีกในโอกาสต่อไป เมื่อจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับการตั้งคำถามที่ทรงพลัง

### 2.3 ฟังเพื่อวิเคราะห์และประเมิน

การฟังเพื่อวิเคราะห์และประเมินว่าโค้ชที่กำลังพูดถึงอะไรอยู่เป็นสิ่งที่สำคัญ มาก ในฐานะ โค้ชเราต้องจับประเด็นแล้วทำการวิเคราะห์ แยกแยะประเด็นให้ชัดเจน จากนั้นทำการประเมินว่าสิ่งที่ โค้ชพูด เรื่องใดสำคัญและเรื่องใดที่ควรสนใจ ซึ่งต้องอาศัย เวลาในการฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนเกิด เป็นทักษะในการ พินิจวิเคราะห์ กลับ กรองว่า สิ่งใด “มีประโยชน์” สิ่งใด “น่าสนใจ” สิ่งใด “สำคัญ” ทักษะนี้อาศัยประสบการณ์ จากการฝึกฝนเป็น จำนวนมาก ยิ่งมีชั่วโมงฝึกมากเท่าไรจะทำให้การโค้ช ราบรื่นมากเท่านั้น

### 2.4 ฟังเพื่อรู้สึก

การฟังแบบสุดท้ายนี้แตกต่างไปจากแบบอื่นๆ ที่กล่าวมา เป็นเพราะต้องใช้ทักษะมากกว่า ธรรมชาติที่คนทั่วไปเข้าใจในการฟังคนๆ หนึ่งพูด เป็นการฟังชั้นสูงที่นำไปสู่ การเกิด “ปัญญา” การฟัง เช่นนี้เป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งมากที่สุด ซึ่ง จะเกิดขึ้นเมื่อโค้ชอยู่ในสภาวะที่ตั้งใจฟัง อย่างลึกซึ้ง เมื่อโค้ชสามารถมีการฟังที่มีคุณภาพเช่นนี้ได้ โค้ชจะสามารถสร้างประสบการณ์ในการทำ

หลักสูตร Coach for Change ครั้งที่ 2 Active Listening, Dr.Natcha Tiempitak, 21 November 2015.

ความเข้าใจว่าโค้ชเป็นคนอย่างไร และกำลังสื่อสารสิ่งใด คำแนะนำเบื้องต้นสำหรับผู้ที่ต้องการฝึกทักษะการโค้ช ควรคำนึงถึงปัจจัย ดังต่อไปนี้

- จิตใจของโค้ชจะต้องรับฟังอย่างมีสติ ใจจดใจจ่อ
- ใช้ความเรียบง่ายและสงบ ถือเป็นกาให้เกียรติโค้ช
- ความรู้ดีของโค้ช แสดงออกถึงการมุ่งความสนใจไปที่คำพูดของโค้ช
- โค้ชไม่หมกมุ่นอยู่กับตัวเองว่าจะตั้งคำถามอะไรดี
- โค้ชให้ความสนใจและอยู่กับโค้ชตลอดเวลาการสนทนา

### หัวข้อที่ 3 10 เทคนิคเพื่อการฟังสำหรับโค้ช

1. เมื่อโค้ชที่กำลังพูด โค้ชจงหยุดพูด
2. ตั้งสติให้ความสนใจเต็มร้อยกับโค้ช
3. โค้ชสามารถทบทวนคำได้ (Replacement)
4. มีศิลปะการพูดทบทวนคำ อย่างถูกที่ถูกเวลา
5. รับฟังแล้วช่วยโค้ชให้เกิดความกระจ่างชัด (Clarify)
6. อุดหนุน อุดหนุน ด้วยความรัก
7. กระตุ้นให้โค้ชพูดดีกว่าโค้ช
8. เมื่อโค้ชพูดออกนอกประเด็น จำเป็นต้องหาทางให้โค้ชกลับเข้าสู่ประเด็นให้ได้
9. แสดงความเข้าใจและไม่ตัดสิน (ใช้มาตรฐานตัวเองเป็นตัวตัดสิน)
10. รับฟังแล้วควรกระตุ้นด้วยการสนับสนุนให้เกิดการลงมือกระทำ

#### 1. เมื่อโค้ชที่กำลังพูด โค้ชจงหยุดพูด

แทบจะเป็นไปไม่ได้ ที่คุณจะได้ยินทุกเรื่องในขณะที่ปากคุณ ส่งเสียงพูด ดังนั้นโค้ชจงหยุดพูดในขณะที่โค้ชกำลังพูด ควรระมัดระวังความตั้งใจดีที่อยากจะให้กำลังใจ หรือปลอบใจ ควรรอจังหวะที่จะพูด ถ้าจังหวะไม่เหมาะสม อาจจะเป็นบ่อนทำลายประสิทธิภาพในการสนทนาแบบการโค้ชได้ เพราะอาจจะเป็นการขัดจังหวะ ทำให้โค้ชไม่ได้อธิบายสถานการณ์ แผนงาน รายละเอียดข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างถ่องแท้

#### 2. ตั้งสติให้ความสนใจเต็มร้อยกับโค้ช

ไม่แสดงพฤติกรรมที่ทำให้วอกแวก ขัดจังหวะ หรือทำให้โค้ชรู้สึกว่าคุณละเลย

#### 3. โค้ชสามารถทบทวนคำได้ (Replacement)

ตรวจสอบสิ่งที่คุณได้ยินโดยการทวนสิ่งที่ได้ยินด้วยภาษาของตนเอง ตัวอย่างเช่น “สิ่งที่ฉันได้ยินจากคุณคือ.....” หรือคำว่า “เมื่อสักครู่คุณกำลังพูดถึง.....” เมื่อคุณสามารถพูดสิ่งที่ได้ยินกลับไปได้แสดงให้ผู้พูดเห็นว่าคุณตั้งใจฟังเขาจริงๆ

#### 4. มีศิลปะการพูดทบทวนคำ อย่างถูกที่ถูกเวลา

การใช้การทวนคำได้อย่างเหมาะสมจะเป็นทักษะที่ทรงพลังที่พัฒนาไปตามเวลา ผ่านการฝึกฝนและการใส่ใจ การทวนคำต้องทวนในประเด็นหลักหรือหลักการ หากทวนคำในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ จะทำให้โค้ชเสียเวลา

#### 5. รับฟังแล้วช่วยโค้ชให้เกิดความกระจ่างชัด (Clarify)

ทำให้โค้ชรู้สึกสบายใจด้วยการแสดงว่าคุณกำลังฟังอยู่ และในฐานะโค้ช สามารถสะท้อนความรู้สึกกลับไปให้โค้ช โดยการพูดบทยุทธศาสตร์อย่างเช่น

- “ดูเหมือนว่าคุณกำลังรู้สึกวุ่นวาย.....ผม/ดิฉันเข้าใจถูกต้องหรือไม่”
- “ได้ยินว่าคุณกำลังวิตกกังวลในเรื่อง.....คุณหมายถึง.....ใช่หรือไม่”
- “ฉันได้ยินอารมณ์ความรู้สึกจากน้ำเสียงของคุณเมื่อพูดถึง x คุณจะเล่าให้ฉันฟังเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องนั้นได้ไหม”

#### 6. อดทน อดกลั้น ด้วยความรัก

รอ 2-3 วินาทีก่อนที่จะตอบสิ่งที่โค้ชเพิ่งพูดจบ เป็นการเอาชนะอัตตาของตนเองด้วยการใช้ความเงียบให้เป็นประโยชน์ เนื่องจาก บ่อยครั้งที่โค้ชกระโจนเข้าไปขว้างการสนทนาก่อนที่โค้ชจะพูดจบ เพราะโค้ชมีคำตอบอยู่ในใจอยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริงควรปล่อยให้โค้ชมีพื้นที่ว่างในการคิดและรู้สึกด้วย มีตัวอย่างที่โค้ชใช้เตือนสติตัวเองเพื่อฝึกความอดทน ระวังไม่ให้ขัดจังหวะการพูดของโค้ช นั่นคือคำว่า “รอคอย” หรือ W.A.I.T ซึ่งย่อมาจาก Why am I Talking (ฉันพูดเพราะอะไร) บางครั้งการปล่อยให้มีความเงียบเป็นระยะๆ จะช่วยให้โค้ชมีเวลาหยุดพักความคิด และ อาจจะ คิดอะไรได้มากขึ้นหลายเรื่อง

#### 7. กระตุ้นให้โค้ชพูดมากกว่าโค้ช

มีคำกล่าวที่ว่า “คำพูดเป็นเจ้านาย” ยิ่งโค้ชพูดมากขึ้น เท่าไร ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อโค้ชมากเท่านั้น จงฟังสิ่งที่โค้ชพูดและได้พูดแต่อาจจะแสดงออกเป็นภาษาท่าทาง ควรสังเกตอย่างละเอียด นอกจากนี้ มีวิธีการกระตุ้นให้โค้ชพูดมากขึ้นโดยมักใช้คำถาม เช่น คำว่า “คุณช่วยอธิบายเพิ่มขึ้นได้ไหม” หรือ “มีอะไรอีกไหมที่คุณอยากพูดเกี่ยวกับเรื่องนี้” คำถามเหล่านี้ล้วนช่วยสนับสนุนให้โค้ชได้สำรวจตัวเองมากขึ้น

#### 8. เมื่อโค้ชพูดออกนอกประเด็น จำเป็นต้องหาทางให้โค้ชกลับเข้าสู่ประเด็นให้ได้

ก่อนเริ่มสนทนา โค้ชควรขออนุญาตจุดบันทึกสิ่งสำคัญไว้ก่อน เพื่อเป็นประโยชน์ในการจับประเด็น เนื่องจากโค้ชบางคนมีนิสัยที่พูดรายละเอียดมากเกินไป และพูดวอกในสิ่งที่กำลังกังวลใจ หากพบว่าโค้ชเริ่มพูดออกนอกประเด็นมากเกินไปแล้ว ควร นำโค้ชกลับเข้าสู่บทสนทนาที่กระชับด้วยการตั้งคำถามต่อไปนี้

- “เรื่องนั้นเกี่ยวข้องกับอย่างไร”
- “เรื่องนั้นเกี่ยวกับสิ่งที่เรากำลังคุยกันอย่างไร”
- “นั่นดูน่าสนใจ แต่เราน่าจะกลับมาสู่สิ่งที่เรากำลังคุยกันอยู่”

หรือ อาจจะปล่อยให้โค้ชพูดสักกระยะ แล้วบ่นถามว่า

- “คุณช่วยสรุปสิ่งที่คุณเพิ่งพูดไปใน 1 ประโยคได้ไหม”
- “คุณลองเชื่อมโยงเรื่องนี้เข้ากับเป้าหมายปัจจุบันของคุณกันหน่อยดีมั๊ย”

### 9. แสดงความเข้าใจและไม่ตัดสิน (ใช้มาตรฐานตัวเองเป็นตัวตัดสิน)

เมื่อเห็นคุณค่าในตัวโค้ชและยอมรับในความรู้สึกของเขา จะสามารถเข้าใจ เห็นอกเห็นใจได้ยิ่งขึ้น โดยฟังทั้งเสียงที่ออกมาหรือ รับรู้ได้ถึงสิ่งที่อยู่ภายในใจ การฟังที่ดีทำให้โค้ชสามารถได้ยินเสียงโค้ชจากภายใน (Inner Voice) แต่การที่โค้ชยึดเอามาตรฐาน/ความสามารถของตนเองมาเป็นไม้บรรทัดวัดเท่ากับเป็นการตัดสินผู้อื่น ซึ่งย่อมเป็นการขัดขวางการฟัง ดังนั้น จงฟังให้จบแล้วหากมีความคิดเห็นอย่างไรก็ค่อยแบ่งปันข้อคิดเห็นของคุณให้โค้ชทราบในภายหลังจะดีกว่า

### 10. รับฟังแล้วควรกระตุ้นด้วยการสนับสนุนให้เกิดการลงมือกระทำ

โปรดระลึกไว้ว่า การสนทนาที่ไม่มีการร้องขอให้ลงมือทำไม่ใช่การโค้ช ดังนั้น แม้ว่าหน้าที่คุณให้เวลาและพื้นที่ในการฟังโค้ชเป็นสิ่งจำเป็น วัตถุประสงค์สุดท้ายของการโค้ชก็คือการนำไปสู่การปฏิบัติโดยโค้ชจะเป็นผู้เอ่ยปากด้วยตัวของเขาเอง

### เอกสารอ้างอิง

1. Lyman K. Steil, et al, Effective listening : key to your success, 1983.
2. Stephen Richards Covey, 7 อุปนิสัยพัฒนาสู่ผู้มีประสิทธิภาพสูง (The Seven Habits of Highly Effective People) , 1989
3. เกียรติศักดิ์ นริตพัฒนะศัย , สื่อสารอย่างผู้นำ ฟังเป็น พูดเป็น ตั้งคำถามเป็น, 2555
4. สถาบันโค้ชไทย,เอกสารการอบรมโค้ชรุ่น 6 “ Professional Coach Certification Program (PCCP)” ปี พ.ศ. 2557